

Juhani Tiuraniemi  
**Esimiestyön  
 ongelmatilanteiden  
 attribuointi**

**T**utkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiset alaiset esimiehet kokevat hankaliksi, millaisia tunteita nämä henkilöt herättävät ja miten esimiehet selittävät omat reaktionsa näissä hankalissa tilanteissa. Useimmiten sitoutumattomuus ja itsekeskeisyys koettiin hankalaksi ja esimiehet reagoivat tähän aggression tunteilla tai turhautumisella. Hankaluutta he selittivät tavallisesti tilannetekijöillä, alaisiin liittyvillä tekijöillä tai omaan tilanteeseen puuttumiseen tähtäävällä toimintatavalla tai ominaisuudella. Johtamistyyliään he olivat sekä tehtävä- että henkilöjohtamiseen suuntautuvia. Osa johtamistyyliään vuorovaikutuskeskeisistä naisiesimiehistä selitti hankalia tilanteita itseen liittyvillä negatiivisilla tekijöillä. Esimieskoulutuksessa ja työnohjauksessa olisi tärkeää tarkastella hankalia tilanteita sekä tehtävä- että henkilöjohtamisen näkökulmasta.

## Johdanto

Esimiehet kohtaavat työssään monia ongelmatilanteita. Hyvä johtaminen edellyttää hyvää ongelmatilanteiden ratkaisukykyä ja kykyä tulla toimeen alaisten kanssa. Yleensä esimiehet valikoituvat tehtäväosaamisensa kautta, eikä ongelmanratkaisu- tai vuorovaikutustaitoja välttämättä edellytetä. Nämä taidot voivat kuitenkin olla ratkaisevia sen kannalta, miten esimies onnistuu tehtävässään. Mikäli hänellä on taito motivoida alaisiaan, työyhteisön tuloksellinen toiminta on todennäköisempää.

Työyhteisön ongelmatilanteet herättävät voimakkaita tunteita, erityisesti jos työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä (Jehn & Manniz 2001). Esimiehillä on ongelmatilanteissa ratkaiseva merkitys ja heidän kykynsä tunnistaa ongelmatilanne ja luoda puitteita tilanteen ratkaisulle on ensiarvoisen tärkeää. Vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaito-

jen lisäksi tämä edellyttää esimiehiltä myös erilaisia tunnetaitoja (Looman 2003). Työyhteisöjen ongelmatilanteiden tutkimuksen avulla on saatu kattava kuva ongelmatilanteista ja niihin liittyvistä tekijöistä. Erityisesti tunteiden tarkastelu tutkimuksessa on korostunut viime vuosien aikana ja tunteiden merkitys myös työyhteisöissä ymmärretään aikaisempaa paremmin (George 2000).

Yksi näkökulma ongelmatilanteisiin on attribuution näkökulma. Ongelma pyritään usein selittämään ulkopuolisen aiheuttamaksi tai siihen liitetään joku henkilö, vaikka tilanne saattaisi edellyttää monipuolisempaa tarkastelua (Goerke ym. 2004; Miller & Ross 1975). Esimiesten olisikin hyvä olla tietoisia siitä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän arviointiinsa ongelmatilanteista. Inhimilliseen havaitsemiseen liittyvät attribuutiovirheet voivat usein ylläpitää ongelmatilanteita tai jopa

pahentaa niitä. Inhimilliseen havaitsemiseen liittyy se, että oma toiminta nähdään parempana tai oikeampana kuin muiden toiminta (Gawronski 2003; Van Boven ym. 2003). Tässä artikkelissa tarkastellaankin tunteiden ja attribuution osuutta esimiesten ongelmatilanteiden havaitsemisprosessissa erityisesti attribuutioteorian ja -tutkimuksen näkökulmasta.

## Esimiestyö ja ongelmat

Työyhteisön ongelmat ryhmitellään tavallisesti tehtävä- ja prosessiongelmiiksi (esimerkiksi Jehn & Mannix 2001). Tehtäväongelmat liittyvät usein perustehtävään, jonka määrittely työyhteisössä voi olla ristiriitaista tai epämääräistä (Amason & Sapienza 1997; Jehn 1995; Jehn & Mannix 2001; Vartiainen, 2005). Tällöin organisaatiossa on erilaisia näkemyksiä tehtävistä ja niiden merkityksestä ja seurauksena voi olla toiminnan tehotomuutta. Erilaiset näkemykset voivat kuitenkin myös lisätä päätöksenteon moniarvoisuutta ja siten palvella työyhteisön parempaa toimintaa (Weick & Sutcliffe 2001). Prosessiongelmat kiteytyvät usein koettuun huonoon johtajuuteen ja huonoon tiedonkulkuun. Nämä ovat kuitenkin vain pintailmiöitä taustalla olevista tekijöistä. Ongelmat ovat nimenomaan prosessiongelmiä silloin, kun yhteisössä ei ole muotoutunut yhtenäistä näkemystä siitä, miten toiminnot ja erilaiset prosessit toteutetaan (Jehn & Mannix 2001).

Sosioemotionaaliset ongelmat tarkoittavat henkilökohtaisesti koettuja ongelmatilanteita, jotka liittyvät organisaation jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja joihin liittyy eriasteisesti koettuja tunteita (Amason 1996; Jehn & Mannix 2001; Xin & Pelled 2003). Sosioemotionaaliset ongelmat liittyvät usein edellä kuvattuihin tehtävä- tai prosessiongelmiin, eli ne ilmenevät asiaongelmien kautta. Asioiden käsittely on kuitenkin tunnevaltaista ja vaikuttaa kaikkiin vuorovaikutuksen osapuoliin. Toisen osapuolen loukkaava käyttäytyminen voi olla laukaisevana tekijänä ongelmatilanteen syntymiselle (Tepper ym. 2004). Tällöin osapuolet kokevat voimakkaita tunteita, kun asioita yritetään käsitellä (Tiuraniemi 2004). Tunnevaltaisiin tilanteisiin liittyy monesti aggression tunteita, jotka voivat liittyä esimiehen valtaan. Onkin todettu, että aggressio on yhteydessä johtajuuteen ja toisaalta tilannetekijöihin työyhteisössä (Hepworth & Towler

2004). Sosioemotionaalisten ongelmien ratkaisu edellyttää reflektion käyttöä eli osapuolten on pystyttävä muuttamaan omaa vuorovaikutustyyliään (Riggio ym. 2003; Shalley & Gilson 2004; Tiuraniemi, 2002). Esimieheltä edellytetäänkin monipuolisia tunnetaitoja (Looman 2003; Marshall-Mies ym. 2000).

Voidaankin todeta, että esimiehet joutuvat tarkastelemaan ongelmatilanteita monesta eri näkökulmasta ja myös tunteiden huomioon ottaminen esimerkiksi informaation lähteenä on tärkeää. Esimiehillä pitää olla selkeä näkemys organisaation strategioista ja tavoitteista (Simeilius 2003) ja ne on pystyttävä myös välittämään henkilöstön suorituksiin (Hannus 2004). Keski johdon merkitys korostuu toimintamallien luomisessa, kun ylemmän johdon merkitys painottuu vision välittämiseen (Järvenpää & Immonen 2002). Työntekijöiden roolien selkeä määrittely sekä tehtävä- ja vastuumäärittelyt edellyttävät esimieheltä aktiivisuutta (Schaubroeck ym. 1993). Ongelmatilanteet edellyttävät esimiehiltä neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja, jotta erilaiset ongelmat tulevat käsittelyyn (Ford & Gioia 2000; Jehn & Mannix 2001; Zaccaro ym. 2000). Varsinkin sosioemotionaalisten ongelmien osalta tilanne voi helposti muuntua pattitilanteeksi (Simons & Peterson 2000; Vapaavuori 2001).

Ongelmien työstäminen edellyttää erilaisten ongelmanratkaisutekniikoiden käyttöä. Johtajat eroavat ongelmanratkaisutaidoiltaan, ja taitojen on todettu olevan yhteydessä johtajien kognitiiviseen kyvykkyyteen, motivaatioon ja persoonallisuuteen sekä työyhteisön hyvinvointiin (Connelly ym. 2000; Mumford ym. 2000; Van Dierendonck ym. 2004). Tutkimusten perusteella voi olettaa, että esimiesten kyky ongelmatilanteiden ratkaisuun on todennäköisesti yhteydessä heidän subjektiiviseen pätevytyden kokemukseensa.

Muutosjohtamisessa johtamistyyli on tärkeä ulottuvuus ja naisjohtajat voivat olla tässä taitavampia ja tehokkaampia (Eagly ym. 2003). Toisaalta on myös havaittu, että naisjohtajia kohtaan ilmaistiin enemmän negatiivisia tunteita (Koch 2005). Henkilöstön johtamisessa voi korostua osallistuminen, yksilöllinen riskinotto, henkilöstölle kohdistetut vaatimukset tai henkilöstön vakaus (Cameron & Quinn 1999). Johtamistyyliä voi tarkastella myös tehtäväorientoituneena tai henkilö- ja vuorovaikutuskeskeisenä (Tiuraniemi 1994).

## Attribuointi

Attribuutio sosiaalisissa tilanteissa tapahtuu automaattisesti ja nopeasti (Clare & Centerbar, 2004). Laajan meta-analyysin perusteella Amy Mezulis tutkimusryhmineen (2004) totesi, että ihmiset tekevät yleensä helpommin sisäisiä, vakaita ja globaaleja attribuutioita positiivisista tapahtumisista tai onnistumisista kuin negatiivisista tapahtumista tai asioista.

Oikeudenmukaisuuden kokeminen on sekä yksilöön liittyvä että laajemmin sosiaalinen ja kollektiivinen kokemus, joka on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja sitoutumiseen (Wiili-Peltola ym. 2005). Epäoikeudenmukaisuuden kokemus liittyy myös tunteisiin voimakkaasti. Mikäli tilanne koetaan hyvin epäoikeudenmukaiseksi, tunteet ovat ulospäin fokusoituneita (aggressio) ja mikäli epäoikeudenmukaisuus ei ole voimakasta, tunteet ovat sisäänpäin suuntautuneita (häpeä, syyllisyys) (Barclay ym. 2005). Tunteiden aktivoitumiseen vaikuttaa jo sosioemotionaalisen epäoikeudenmukaisuuden havaitseminen, vaikka tulos ei välttämättä olisikaan negatiivinen havaitsijan kannalta. Tilanteen oikeudenmukaisuuden attribuointi on siis yhteydessä tunteiden suuntaan.

Yleensä työyhteisössä suuntaudutaan yksimielisyyteen jo ryhmäpaineidenkin vuoksi. Johdon kanssa saatetaan kuitenkin olla helposti eri mieltä, mikäli havaitaan painostusta kuuliaisuuden tai ollaan epäluuloisia yksimielisyyden vaatimuksen suhteen (Fein 1996, Conway & Schaller 2005). Ryhmäpaine voi vaikuttaa myös siihen, että ryhdytään tietoisesti vastustamaan yleistä mielipidettä tai ehdotettua tehtävää. Erityisesti tähän vaikuttaa attribuointi siitä, että menetetään henkilökohtainen vapaus tehdä valintoja (Crawford ym. 2002). Jos esimiehen kehoitus loukkaa henkilökohtaista valinnanvapautta, siitä voi seurata kieltäytymisiä tai erimielisyyttä (Conway & Schaller 2005).

Yhteenvertona voidaan todeta, että työyhteisön ongelmatilanteissa tapahtuu usein attribuutiivirhe, jolloin ongelma pyritään selittämään ulkopuolisen aiheuttamaksi tai siihen liitetään usein joku henkilö (Goerke ym. 2004; Miller & Ross 1975). Tällöin ongelma ei ratkea, vaan toinen henkilö voi kokea tilanteen hyvinkin loukkaavana. Kun yksilö havainnoi toisen ihmisen

käyttäytymistä, hänen attribuutiotyylinsä voi vaikuttaa siihen, mihin hän kiinnittää huomionsa. Havaitseminen voi perustua tarkkailtavan henkilön luonteenpiirteisiin, hänen vuorovaikutustapaansa, ilmaistuihin tunteisiinsa tai tilannetekijöihin (Robins ym. 2004).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää 1) millaisten alaisten kanssa esimiesten on ollut vaikea työskennellä, 2) millaisia tunteita nämä henkilöt ovat herättäneet verrattuna esimiesten tunnekokemuksiin yleensä, 3) miten omat reaktiot selitettiin ja 4) miten johtamistyyli ja koettu pätevyys tunteiden esiintymisenä olivat yhteydessä hankalien tilanteiden selityksiin.

## Menetelmät

Tutkittavat esimiehet olivat länsisuomalaisen kaupungin esimieskoulutukseen osallistuneita esimiehiä. Tutkimus toteutettiin koulutuspäivän ennakkotehtävän yhteydessä siten, että esimiehille lähetettiin kyselylomake sähköpostitse ja he palauttivat sen joko sähköpostitse tai kirjeitse. Kokonaisuudessaan koulutukseen osallistui 148 esimiestä, joista kyselyyn vastasi 78. Palautusprosentti oli siten 53 %. Esimiehistä miehiä oli 19 (24 %). Esimiehistä 20 oli sosiaalitoimesta, 17 oli sivistystoimesta, samoin 17 teknisestä virastosta. Loput olivat muilta sektoreilta (keskusvirasto, puhtaanapito jne.). Vastanneista sosiaalitoimen osuus oli lievästi suurempi kuin koulutukseen osallistuneiden joukossa ja teknisen viraston vastanneiden esimiesten osuus hieman pienempi kuin koulutukseen osallistuneista. Otos ei ole kuntasektorin esimiehiä ajatellen edustava, mutta antanee jonkinlaista suuntaa.

Kysymykset kehitettiin nimenomaan tätä tutkimusta varten. Hankalia tilanteita kartoitettiin seuraavalla kysymyksellä: ”Millaisten alaisten kanssa sinun on henkilökohtaisesti vaikeinta tehdä työtä tai solmia toimiva yhteistyösuhde?” Reaktioita kysyttiin seuraavasti: ”Millaisia reaktioita he sinussa herättävät?”. Lisäksi kysyttiin viimeaikaisista tunteista omassa työssä: ”Millaisia tunteita olet kokenut viimeisen kahden viikon aikana erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työssäsi joko asiakkaiden tai työtovereiden kanssa?” Hankalan tilanteen attribuutiota kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: ”Osaatko sanoa miksi edellä kuvaamasii

henkilöt tai tilanteet ovat juuri sinulle vaikeita?” Lisäksi esimiehiä pyydettiin arvioimaan omaa koettua pätevyyttään seuraavalla kysymyksellä: ”Kuvaa skaalalla 0–100, missä määrin tällä hetkellä täytät pätevän esimiehen vaatimukset”. (100=niin hyvin kuin voit kuvitella pystyväsi ne täyttämään). Esimiesten johtamistyylillä koulutaja arvioi esimieskoulutuksen ennakotehtävään annetun vastauksen perusteella. Ennakotehtävässä esimiesten tuli kuvata jokin työyhteisön ydinprosessi sekä siihen liittyen henkilöstön osaamista ja kehittymistarpeita. Vastausten perusteella esimiehen johtamistyylillä luokiteltiin kolmeen luokkaan. Ensimmäiselle luokalle annettiin nimi tehtävöorientoituneet johtajat, jotka kuvauksessaan korostivat yksikön tehtäviä ja työntekijöiden ammatilliseen toimintaan liittyviä asioita. Näitä esimiehiä oli 22 (miehiä 8 ja naisia 14). Toiseen luokkaan luokiteltiin vuorovaikutusorientoituneet esimiehet, jotka korostivat vuorovaikutusta ja kommunikaatitaitoja prosessikuvauksissaan (n=14, joista 13 naisia). Kolmanteen luokkaan luokiteltiin esimiehet, joilla oli sekä tehtävään että vuorovaikutukseen liittyviä kuvauksia (n=17, joista miehiä 5). Luokittelu pystyttiin tekemään vain 53 esimiehen vastauksen perusteella (68 % aineistosta), sillä muiden vastaus oli joko puutteellinen tai

puuttui kokonaan. Nämä esimiesryhmät (luokitellut vastaukset ja luokittelemattomat) eivät eronneet toisistaan sukupuolen tai sektorijaon perusteella.

Vastausten sisällön luokittelu toteutettiin aluksi avoimen luokittelun periaatteen mukaisesti, jolloin luokkia syntyi sen mukaan, miten kuvaukset erosivat toisistaan. Toisessa vaiheessa luokkia yhdistettiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti (Miles & Huberman 1994). Tilastolliset merkitsevyydet laskettiin SPSS-ohjelmalla (versio 12.0.1). Merkitsevyyksien testaukset tehtiin ryhmien välillä t-testillä tai mikäli ryhmiä oli useampia, varianssianalyysillä ja tällöin ryhmien väliset erot testattiin Scheffén testillä.

## Tulokset

Alaisten luonteenpiirteet koettiin esimiesten näkökulmasta selvästi hankalimmaksi asiaksi (Taulukko 1). Erityisesti esimiehet pitivät hankalina alaisia, jotka olivat itsekkäitä, jotka eivät kuunnelleet toisten mielipiteitä tai asettuivat muiden yläpuolelle. Myös aggressiivinen, hyökkäävä tai jyrkkä suhtautuminen koettiin hankalaksi. Alaisen sitoutumattomuus, motivoitumattomuus, joustamattomuus tai epävarmuus koettiin hankalaksi. Epäluotettavien ja pinnareiden osuus oli jonkin verran pienempi.

Taulukko 1. Millaiset alaiset hankalia (mainintojen lukumäärä).

	N	%
Itsekkäät	20	28
Aggressiiviset, vastahankaiset, sulkeutuneet	19	26
Epäluotettavat, pinnarit, kiusaajat	13	18
Ei sitoudu, ei motivoitu, joustamaton, epävarma	20	28
<b>Yhteensä</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Ensisijaisina tunteina hankalat tilanteet herättivät selvästi aggression tunteita, kuten ärtymystä,

kiukkua ja suuttumusta (Taulukko 2).

Taulukko 2. Millaisia tunteita hankalat tilanteet herättävät (ensisijainen maininta).

	N	%
Ärtymys, kiukku, suuttumus	39	59
Turhautuminen, pettymys, epäluottamus	12	18
Pelko, välttely, ahdistus, syällisyys, hämmennys	15	23
<b>Yhteensä</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Myös turhautuminen ja pettymys aktivoituvat tilanteissa. Neljännes arvioi tunteikseen pelon, välttelyn, ahdistuksen, syyllisyyden tai hämmennyksen. Pääasiassa tunteet suuntautuivat ulospäin itsestä (aggressio, turhautuminen) ja sisäänpäin suuntautuneiden tunteiden osuus oli selvästi pienempi. Miehistä 75 % ilmaisi ärtymyksen tunteita, kun naisista vastaava osuus oli 54 %.

Esimiesten tunteita viime viikkoina selvitettiin kysymyksellä ”Millaisia tunteita olet kokenut viimeisen kahden viikon aikana erilaisissa vuoro-

vaikutustilanteissa työssäsi joko asiakkaiden tai työtovereiden kanssa.” (Taulukko 3). Pääasiassa esimiehet olivat kokeneet ennen koulutuspäivää hyviä tunteita (69 % esimiehistä). Rungas kolmannes oli kokenut erilaisia aggression tunteita ja viidennes pettymystä tai turhautumista. Väsymystä ja voimattomuutta raportoi noin viidennes esimiehistä. Sen lisäksi kahdeksan prosenttia raportoi kiireestä ja stressistä. Negatiiviset tunteet olivat samoja (aggressio ja pettymys) kuin hankalissa tilanteissa.

**Taulukko 3. Millaisia tunteita esimies tuntenut viime viikkoina (mitä tunteita mainittu eniten).**

Tunteet	N	%
hyviä tunteita, hyvänolon tunne, ilo, tyytyväisyys, riemu	53	68
ärtymys, harmi, kiukku, viha, suuttumus, taistelu	27	35
pettymys, turhautuminen	16	21
voimattomuus, väsymys	16	21
Onnistuminen	12	15
Innostus	6	8
yhteenkuuluvuus, kaveruus	6	8
hämmästyys, ihmetys	5	6
kiire, stressi	6	8

Eniten omaa reaktiota selitettiin omalla toimintatavalla, joka nähtiin nimenomaan positiivisena (esi-

merkiksi itse on sitoutunut ja jos alainen ei ole sitoutunut, se luo hankalan tilanteen) (Taulukko 4).

**Taulukko 4. Miten omat reaktiot hankalissa tilanteissa selitetään.**

	N	%
Oma positiivinen toimintatapa aiheuttaa hankalan tilanteen	11	19
Oma positiivinen asennoituminen tai piirre aiheuttaa hankalan tilanteen	10	18
Oma negatiivinen toimintatapa aiheuttaa hankalan tilanteen	9	16
Oma negatiivinen asennoituminen tai piirre aiheuttaa hankalan tilanteen	7	12
Tilanne tai vuorovaikutus aiheuttavat hankalan tilanteen	10	18
Alaisen toiminta tai asenteet vaikuttavat	10	18
<b>Yhteensä</b>	<b>57</b>	<b>101</b>

Oma asennoituminen tai piirre voitiin myös nähdä positiivisena (olen suorapuheinen). Jotkut arvioivat oman toimintatapansa negatiiviseksi (pyrin liian suoraviivaisesti tavoitteeseen). Noin viidennes tähän kysymykseen vastanneista arvioi itsessään olevan negatiivisen piirteen vaikuttavan siihen, että tilanne tulee hankalaksi (olen liian kiltti). Osa arvioi tilanteen tai vuorovaikutuksen vaikuttaneen siihen, että tilanne muodostui han-

kalaksi. Kymmenen esimiestä arvioi alaisen toiminnan tai asenteiden vaikuttaneen siihen, että tilanne muodostui hankalaksi. Sukupuolten osalta huomattava ero oli se, että pääasiassa naiset arvioivat omien negatiivisten toimintatapojensa tai piirteidensä aiheuttavan hankalia tilanteita. Miehistä näin arvioi vain yksi.

Omaa pätevyyttä arvioitiin skaalalla 0–100 (100=niin pätevä kuin voi olla). Vastausten keskiarvo

oli 73,5, keskihajonta 14,5 ja vaihteluväli 30–100. Pätevyysarvioinnin keskiarvot eivät eronneet sukupuolten välillä tai sektoreittain laskettuna.

Hankalan tilanteen attribuointitavan ja oman pätevyysarvion välistä yhteyttä kartoitettiin varianssianalyysillä (Taulukko 5).

Taulukko 5. Selitystavan ja oman pätevyysarvion välinen yhteys.

Selitystapa	keskiarvo	keskihajonta
Syynä negatiivinen piirre itsessä tai neg toimintatapa	66,3	11,5
Syynä positiivinen piirre itsessä tai pos toimintatapa	76,3	11,5
Syynä tilanne tai vuorovaikutus	82,2	11,3
Syy alaisessa	81,6	6,8

$F=6,1$ ,  $df(3,49)$ ,  $p<.001$ ,  $n=53$

Allieviivattu keskiarvo eroaa lihavoituista Scheffe  $p<.05$

Esimies, joka attribuoi hankaluuden tilanteeseen tai vuorovaikutukseen tai kokonaan alaisen syyksi, arvioi myös oman pätevyytensä merkittävästi paremmaksi kuin esimies, joka attribuoi hankaluuden negatiivisesti itseensä (Taulukko 5). Pääasiassa hankaluuden negatiivisesti itseensä attribuoinneet esimiehet olivat naisia. Attribuoin-

nin monimuotoisuus ei vaikuttanut tuloksiin, sillä monimuotoisesti attribuoiden esimiesten pätevyysarvo ( $m=77,1$ ,  $sd=11,7$ ) ei eronnut tilastollisesti merkittävästi niiden esimiesten attribuoinnista, joka perustui yhteen tekijään ( $m=73,6$ ,  $sd=11,8$ ,  $F=0,8$ ,  $p=ns.$ ).

Taulukko 6. Johtamistyylin ja attribuoinnin yhteys.

		Attribuointi				Yhteensä
		Syy alaisessa	Syynä negatiivinen asenne tai toiminta itsellä	Syynä positiivinen asenne tai toiminta itsellä	Syy tilanteessa tai vuorovaikutuksessa	N
Johtamistyyli	Vuorovaikutuskeskeinen	1	7	4	1	13
	Vuorovaikutus ja tehtäväkeskeinen	3	4	3	2	12
	Tehtäväkeskeinen	5	4	3	3	15
Yhteensä		9	15	10	6	40

Lähes kaikki vuorovaikutuskeskeisesti orientoituneet esimiehet attribuivat syyn itseensä joko positiivisiin tai negatiivisiin tekijöihin (Taulukko 6). Pääasiassa he olivat naisia. Tehtäväkeskeisesti orientoituneiden esimiesten attribuointien frekvenssit olivat samankaltaisia kuin esimiesryhmällä, joka orientoitui sekä vuorovaikutus- että tehtäväkeskeisesti. Ryhmät eivät eronneet tunneluokitusten tai hankalien alaisten luokittelun osalta.

## Pohdinta

Hankalien tilanteiden havaitsemisessa oli tunnistettavissa erilaisia havaitsemisstrategioita. Ensimmäisessä ryhmässä havaitseminen perustui alaisten luonteenpiirteisiin, ja hankalissa tilanteissa alaisten itsekkyys määriteltiin ongelmalliseksi. Toinen luokittelustrategia perustui alaisten ilmaisemiin tunteisiin, joista aggression tunteet eri muodoissaan liitettiin hankalisiin. Kolmas luokittelustrategia perustui alaisten

vuorovaikutustapaan, jolloin tilannetta kuvattiin kiusaamisen, pinnaamisen ja osallistumisen tai luotettavuuden näkökulmasta. Nämä luokittelustrategiat sopivat yhteen Richard Robinsin ja hänen tutkimusryhmänsä esittelemien strategioiden kanssa. Neljäs luokittelustrategia liittyi alaisen sitoutumattomuuteen, joka voisi vastata Robinsin tilannetekijöihin perustuvaa strategiaa. (Robins ym. 2004.) Yhteistä kaikille luokitteluille on se, että pääasiassa esimies tarkastelee alaisen hankalaa toimintaa sitoutumisen kannalta. Itsekäs tai aggressiivinen alainen ei vaikuta kovin sitoutuneelta tai yhteistyöorientoituneelta.

Suurin osa esimiehistä raportoi aggression tunteita ja ylipäättään ulospäin suuntautuneita tunteita. Tällöin voidaan olettaa, että esimiehet arvioivat alaisensa toiminnan epäoikeudenmukaiseksi ja he myös reagoivat siihen suhteellisen voimakkaasti. Selvästi pienempi osa esimiehistä raportoi sisäänpäin suuntautuneita tunteita, jolloin epäoikeudenmukaisuuden kokemus ei välttämättä ole niin voimakas Barcklayn ja muiden mukaan. (Barcklay ym. 2005.) Hankalat tilanteet näyttävät kuitenkin varsin luonnollisilta esimiesten näkökulmasta: esimiehet kokevat alaisen sitoutumattomuuden tai itsekkyuden hankalana ja reagoivat tähän aggressiolla tai turhautumisella. Ongelmat ovat tällöin asiaongelmia ja painottuvat enemmän prosessiongelmien suuntaan, koska prosessien johtaminen nimenomaan edellyttää alaisten motivoitumista ja sitoutumista. Tällöin esimiesten tunteiden voidaan ajatella sisältävän informaatiota tilanteesta tai alaisen toiminnasta. Esimiehen tunne voidaan nähdä myös asemaan liittyvänä, mikäli aggression tunne liittyy valtaan (Hepworth & Towler 2004). Voi olla, että esimiehen on helpompi olla aggressiivinen oman asemansa kautta.

Vaikka hankalan tilanteen määrittely kysymyksen pohjalta ohjasi attribuutiota tilanteeseen tai alaiseen, niin syyn määrittelyssä suurin osa esimiehistä pohti oman toimintansa vaikutusta. Vain runsas kolmannes määritteli syyn suoraan joko alaiseen tai tilanteeseen ja tämä ei ole attribuutiotutkimusten tulosten mukaista (Goerke ym. 2004; Mezulis ym. 2004). Voidaan kuitenkin ajatella, että itseen attribuointi on positiivista ja ilmentää enemmänkin esimiehen halua puuttua ongelmalliseen tilanteeseen. Hankalissa tilanteis-

sa esimiehet näkevät pääasiassa syynä tilannetekijät, alaisen toiminnan tai asenteen tai oman toiminnan siinä mielessä, että he aktiivisesti puuttuvat ongelmalliseen tilanteeseen. Negatiivisesti itseään arvioivien osuus oli vain 28 % kaikista esimiehistä.

Esimiesten attribuointitavan ja koetun pätevyuden yhteyttä tarkasteltiin vertaamalla koetun pätevyuden keskiarvoja eri attribuointiryhmissä. Tällöin havaittiin, että esimies, joka sijoitti hankalan tilanteen syyn alaiseen tai tilanteeseen, arvioi pätevyytensä paremmaksi kuin esimies, joka arvioi syyn olleen itsessä olevan negatiivisen piirteen tai toimintatavan. Pääasiassa nämä esimiehet olivat naisia. Lisäksi tämän ryhmän johtamistyylillä arvioitiin vuorovaikutuskeskeiseksi. Tässä tutkimuksessa näyttäisi löytyvän esimiesryhmä, jolla on hankaluuksia ongelmallisissa tilanteissa. Tavallisesti he ovat naisia, jotka hankalissa tilanteissa näkevät syyn itsessään, orientoituvat johtamisessaan yksipuolisesti vain vuorovaikutukseen ja ilmaisevat näissä tilanteissa sisäänpäin suuntautuneita tunteita. Vastaavasti voidaan ajatella, että hankalassa tilanteessa esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota tilanteeseen sekä tehtävä- että henkilöjohtamisen näkökulmasta ja välttää tilanteen attribuointia pelkästään itseensä. Tosin sosioemotionaalisten ongelmien näkökulmasta usein tilanteen ratkaisukeinot perustuvat oman toiminnan tarkasteluun ja oman toiminnan muuttamiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että naisia kohtaan ilmaistaan herkemmin negatiivisia tunteita (Koch 2004). Ehkä tämä on yhteydessä siihen, että naisia pidetään tunteiden käsittelyn osalta taitavampina kuin miehiä (Eagly ym. 2003). Tämän tutkimuksen perusteella ei voi ottaa kantaa siihen, mikä attribuointityyli on paras. Esimerkiksi esimiesten oman johtamistoiminnan arviointi ei aina ole yhteydessä alaisten arviointiin ja esimiehen toiminnassa voi olla ongelmana se, ettei tämä suuntaudu riittävästi alaisten näkökulmaan. Tällöin esimies voi arvioida oman toimintansa hyväksi, mutta alaiset arvioivat sen huonoksi (Tiuraniemi 1994).

Tutkimustulosten yleistettävyyttä on suuntaa antava. Kato oli ilmeisen suuri, eikä katoanalyysia ollut mahdollista tehdä. Esimiesten kokemuksen vaikutusta ei kontrolloitu tässä tutkimuksessa. Esimiesten johtamistyylin arviointi ennako-

tehtävään annettujen vastausten perusteella ei ole paras mahdollinen tapa arvioida johtamistyyliä. On huomioitava myös se, että tutkittavat aiheet selvitettiin kukin yhdellä kysymyksellä. Aihepiiri on kuitenkin tärkeä esimiesten työn kehittämisen kannalta. Tutkimuksen puutteista huolimatta tulokset antavat selviä viitteitä siitä, että esimiestyön hankalat tilanteet liittyvät yleisemmin työyhteisön toimintaan esimerkiksi alaisten motivaation tai sitoutumisen ongelmien kautta. Lisäksi hankalia tilanteita on hyvä tarkastella sekä tehtävien että vuorovaikutuksen näkökulmasta, jotta nähdään myös tilanteiden havaitsemis- ja attribuointitavan yhteys ongelmiin. Liian yksipuolinen keskittyminen vuorovaikutukseen näyttäisi olevan yhteydessä attribuointityyliin, jossa syy nähdään itseen liittyvässä negatiivisessa tekijässä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tuloksia voi soveltaa erityisesti esimiesten työnohjaukseen ja koulutukseen. Esimerkiksi esimieskoulutuksessa hankalien tilanteiden tutkiminen on tarpeellinen koulutusaihe. Tilanteet voisivat olla suoraan esimiesten arkipäivästä, jolloin esimiehet yhdessä voisivat jakaa kokemuksiaan ja pohtia erilaisten tilanteiden havaitsemis- ja attribuointityylien vaikutusta itse tilanteiden ratkaisuun. Esimiesten työnohjauksessa puolestaan voidaan pohtia tilanteita laajemmin pyrkien myös oman havaitsemisen ja attribuoinnin kriittiseen tarkasteluun. Oman toiminnan muuttaminen voi monestikin olla tarpeellista, mutta vaarana on se, että syyllistää itseään enemmän kuin tilanteet edellyttävät.

## Kirjallisuus

- AMASON, A.C. (1996). *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams*. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.
- AMASON, A.C., & SAPIENZA, H. (1997). *The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict*. *Journal of Management*, 23, 496–516.
- BARCLAY, L.J., SKARLICKI, D.P. & PUGH, S.D. (2005). *Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation*. *Journal of Applied Psychology*, 90, 629–643.
- CAMERON, K.S., & QUINN, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- CLORE, G.L., & CENTERBAR, D.B. (2004). *Analyzing anger: how to make people mad*. *Emotion*, 4, 139–144.
- CONNELLY, M.S., GILBERT, J.A., ZACCARO, S.J., THRELFALL, K.V., MARKS, M.A. & MUMFORD, M.D. (2000). *Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance*. *Leadership Quarterly*, 11, 65–86.
- CONWAY, L.G.III & SCHALLER, M. (2005). *When authorities' commands backfire: attributions about consensus and effects on deviant decision making*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 311–326.
- CRAWFORD, M.T., MCCONNELL, A.R. LEWIS, A.C., & SHERMAN, S.J. (2002). *Reactance, compliance, and anticipated regret*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 82, 359–378.
- EAGLE, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. & VAN ENGEN, M.L. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men*. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- FEIN, S. (1996). *Effects of suspicion on attributional thinking and the correspondence bias*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1164–1184.
- FORD, C.M. & GIOIA, D.A. (2000). *Factors influencing creativity in the domain on managerial decision making*. *Journal of Management*, 26, 705–732.
- GAWRONSKI, B. (2003). *Implicational schemata and the correspondence bias: on the diagnostic value of situationally constrained behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1154–117.
- GEORGE, M., MÖLLER, J., SCHULZ-HARDT, S., NAPIERSKY, U. & FREY, D. (2004). *"It's not my fault – but only I can change it": Counterfactual and prefactual thoughts of managers*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 279–292.
- GIOIA, D.A., SCHULTZ, M. & CORLEY, K.G. (2000). *Organizational identity, image, and adaptive instability*. *Academy of Management Review*, 25, 63–81.
- HARDY, C., PHILLIPS, N. & CLEGG, S. (2000). *Reflexivity in organization and management theory: A study of the production of the research subject*. *Human Relations*, 54, 531–560.
- HEPWORTH, W. & TOWLER, A. (2004). *The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 176–185.
- HANNUS, J. (2004). *Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit*. Jyväskylä: Gummerus.
- JEHN, K.A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and deriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–283.
- JEHN, K.S., & MANNIX, E.A. (2001). *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251.



- JÄRVENPÄÄ, E. & IMMONEN, S. (2002). *Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot. Working Paper No 28/2002/Work and Organizational Psychology and TAI Research Centre.* Vantaa: Dark Oy.
- KOCH, S.C. (2005). *Evaluative affect display toward male and female leaders of task-oriented groups.* *Small Group Research*, 36, 678–703.
- LOOMAN, M.D. (2003). *Reflective leadership: strategic planning from the heart and soul.* *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55, 215–221.
- LÖNNQVIST, J. (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohti parempaa ihmisten johtamista.* Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus/Edita.
- MARSHALL-MIES, J.C., FLEISHMAN, E.A., MARTIN J.A., ZACCARO, S.J., BAUGHMAN, W.A. & MCGEE, M.L. (2000). *Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential.* *Leadership Quarterly*, 11, 135–153.
- MEZULIS, A.H., ABRAMSON, L.Y., HYDE, J.S., & HANKIN, B.L. (2004). *Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias.* *Psychological Bulletin*, 130, 711–747.
- MILES, M.B., & HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative data analysis.* Thousand Oaks: Sage.
- MILLER, D.T. & ROSS, M. (1975). *Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?* *Psychological Bulletin*, 82, 213–225.
- MUMFORD, M.D., ZACCARO, S.J., HARDING, F.D. JACOBS, T.O. & FLEISHMAN, E.A. (2000). *Leadership skills for a changing world: solving complex social problems.* *Leadership Quarterly*, 11, 11–35.
- RIGGIO, R.E., RIGGIO, H.R. SALINAS, C., & COLE, E.J. (2003). *The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness.* *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 83–103.
- ROBINS, R.W., CONNELL, J.B., MENDELSON, G.A., & KWAN, V.S.Y. (2004). *Do people agree about the causes of behavior? A social relations analysis of behavior ratings and causal attributions.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 334–344.
- SCHAUBROECK, J., GANSTER, D.C., SIME, W.E. & DITMAN, D. (1993). *A field experiment testing supervisory role clarification.* *Personnel Psychology*, 46, 1–25.
- SHALLEY, C.E., & GILSON, L.L. (2004). *What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity.* *The Leadership Quarterly*, 15, 3–53.
- SIMELIUS, K. (2003). *Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana (väitöskirja).* Helsinki: Helsingin yliopisto.
- SIMONS, T.L. & PETERSON, R.S. (2000). *Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust.* *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111.
- TEPPER, B.J., DUFFY, M.K., HOOBLER, J., & ENSLEY, M.D. (2004). *Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes.* *Journal of Applied Psychology*, 89, 455–465.
- TIURANIEMI, J. (2004). *Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä.* *Hallinnon Tutkimus*, 23, 61–69.
- TIURANIEMI, J. (2002). *Reflektiivisyys asiantuntijan työssä.* Teoksessa P. Niemi & E. Keskinen (toim.) *Taitavan toiminnan psykologia (s. 165-195).* Helsinki: Turun yliopiston psykologian laitos, Helsinki.
- TIURANIEMI, J. (1994). *Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi.* Turku: Turun yliopisto.
- WEICK, K., & SUTCLIFFE, K. (2001). *Managing the unexpected.* San Francisco: Jossey-Bass.
- VAN BOVEN, L., KAMADA, A., WHITE, K., & GILOVICH, T. (2003). *Intuitions about situational correction in self and others.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 249–258.
- VAN DIERENDONCK, D., HAYNES, C., BORRIL, C. & STRIDE, C. (2004). *Leadership behavior and subordinate well-being.* *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175.
- VAPAAVUORI, J. (2001). *Dialoginen muutos ryhmäkeskutelussa: työyhteisön jumi konsultaation kohteena.* Väitöskirja. Joensuu: Joensuu yliopisto.
- VARTIAINEN, E. (2005). *Organisaatiokäsityksen merkityksestä johtamisessa.* *Työelämän tutkimus*, 3, 65–77.
- WHELAN-BERRY, K.S., GORDON, J. & HININGS, C.R. (2003). *Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis.* *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 186–207.
- WILLI-PELTOLA, E., KIVIMÄKI, M., ELOVAINIO, M., & VIRTANEN, M. (2005). *Johtamisen oikeudenmukaisuus sairaalahenkilökunnan kokemana.* *Työelämän tutkimus*, 3, 78–91.
- WINUM, P. (2003). *Developing leadership. What is distinctive about what psychologists can offer?* *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 41–46.
- XIN, K.R., & PELLE, L.H. (2003). *Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study.* *The Leadership Quarterly*, 14, 25–40.
- ZACCARO, S.J., MUMFORD, M.D., CONNELLY, M.S., MARKS, M.A. & GILBERT, J.A. (2000). *Assessment of leader problem-solving capabilities.* *Leadership Quarterly*, 11, 37–64.